

2013

# “潘得巴”自然保护与 社区发展项目末期评 估报告

“淡水河谷”中国西部生态保护创新公众  
参与项目获奖项目评估



# “潘得巴”自然保护与社区发展项目末期评估报告

## 目录

1. 执行摘要 .....	3
2. 评估方法 .....	5
2.1 方法论 .....	5
2.1.1. 方法论概述 .....	5
2.1.2. 评估工具及使用 .....	7
2.2 局限性 .....	8
3. 项目产出评估 .....	8
3.1 项目产出情况总结 .....	8
3.2. 项目产出情况分析评述 .....	10
4. 项目效果分析 .....	12
4.1. 项目效果情况总结 .....	12
4.2. 项目效果情况分析评述 .....	14
5. 结论及建议 .....	15
5.1. 项目优势 .....	15
5.2. 项目不足与发展建议 .....	16

本报告基于客观评估受资助项目的产出、项目成果和效益，发现项目的经验和不足，并提出针对性建议，使得淡水河谷能够准确了解投资回报状况，被评估方（项目执行方）能够借助外部视角更全面地了解项目的经验和可改进之处。

项目基本信息	
项目名称：	“潘得巴”自然保护与社区发展项目-“淡水河谷”中国西部生态保护创新公众参与项目特别项目奖
执行方：	珠穆朗玛峰国家级自然保护区潘得巴协会
资助金额：	25万元（首期拨付15万元，二期拨付10万元）
项目实施周期：	2011年8月-2012年8月
实际实施周期：	2011年8月-11月，2012年4月-8月（其中2011年12月至2012年3月由于珠峰地区气候寒冷恶劣，不适合开展项目
执行地点：	西藏日喀则地区珠穆朗玛峰国家级自然保护区

## 1. 执行摘要

“淡水河谷”中国西部生态保护创新公众参与项目，是由环保部宣教中心与淡水河谷矿产品（中国）有限公司于2010年12月共同发起的，国内第一个特别关注西部生态保护，面向社会各界倡导生态保护的创新型公益项目。淡水河谷是全球第二大的多元化矿产公司，在全球30多个国家拥有业务。作为中国的长期伙伴，淡水河谷不遗余力地与政府和社会各界合作，在中国投资环保和可持续发展事业，并努力帮助提高公众对于环境保护的关注。淡水河谷希望通过该项目提升公众对中国西部环境保护和可持续发展的认知度、责任意识和行动能力，引导和鼓励更多机构和公众关注并参与到西部生态环境保护行动当中来。同时，通过发掘有推广价值的西部生态保护方案，形成示范效应并充分调动社会资源，为社会各界在西部开展生态保护提供参考。

珠穆朗玛峰国家级自然保护区“潘得巴”自然保护与社区发展项目（以下简称“潘得巴”项目）是以培养更多为社区谋福利的“潘得巴”<sup>1</sup>为手段，旨在加深当地群众保

<sup>1</sup> 潘得巴，藏语中即为“乡村福利员”，由藏语的三个字组成，原意为“为民谋福利的人”。

护自然资源的意识，提升社区自我发展的能力，从而促进保护区的可持续发展的一个生态环境保护和社会综合发展项目。

在淡水河谷项目资助期间，项目的执行机构——珠峰自然保护区“潘得巴”协会延续了前期新一代基金会“潘得巴”项目中的参与式培训方法，通过培养社区“潘得巴”队伍来带动当地村民一起保护自然环境、寻找可持续的生计和发展模式，同时通过讲座等形式的宣传教育，提高当地群众在环境保护、公共卫生、资源的可持续利用方面的知识技能和意识，从而最终达到促进整个保护区经济、社会与环境和谐发展的目标。

淡水河谷项目为期一年的实施周期中，由于2011年12月至2012年3月当地严冬，气候寒冷恶劣，不适宜开展项目，因此实际的项目实施期为9个月，即2011年8月至11月，2012年4月至8月。在为期一年的时间内，“潘得巴”协会在珠峰自然保护区的7个村子内部展开需求调研，购买原材料，设计并实施了羊圈改造、草场围栏建设及防洪坝工程（由原先计划的“饮水工程”调整而来，具体原因详见本报告第二部分“项目产出评估”）等三大类项目，并辅以对社区居民的参与式培训。到项目结束，保护区基本实现了项目计划的生态效益，环境教育也逐步扩大影响，项目成果得到当地政府主管部门的重视和支持，开始更加有效地朝着“自下而上”式的，政府、社区、协会三方合作的模式继续扩大示范效应和项目规模。

今年8月项目结束后，明善道（北京）管理顾问有限公司接受项目资助方淡水河谷公司的委托，对“潘得巴”项目展开末期评估。我们主要通过文献审阅、电话访谈和实地考察的方式，对项目在过去一年中的成果产出、项目管理和实际效益进行评估。为了使评估尽可能全面、细致、客观，我们先后采访了项目的受益方、执行方和合作方的代表。同时，在本次末期评估中，我们还邀请了国际小母牛组织中国项目主任陈太勇作为专家，与明善道的项目评估团队同赴项目所在地西藏日喀则境内的珠峰自然保护区进行实地考察，并对项目实施和未来的发展提出建议。

淡水河谷的资助是“潘得巴”协会自2009年成立以来获得的第一笔大额资金，在淡水河谷项目的支持下，协会逐渐明确了机构的项目理念和模式，理清了发展思路，机构能力在项目实际操作中也得到了稳定的发展和提升。并由此开始学习向基金会申请项目资金，成功获得了新的资助，保证了机构和项目的可持续发展。

作为一个在小气候里面生存的边境地区公益组织，潘得巴项目虽然取得了显著的成绩，但同时也面临着环境严苛、团队建设不完善、项目宣传薄弱等影响未来发展的问

本报告在最后一部分给出了一些针对性的建议，希望对项目有所启发。

## 2. 评估方法

### 2.1 方法论

#### 2.1.1. 方法论概述

本次评估以业内通行的逻辑框架法（Logic Framework Approach/Logic model）为基础，同时参考其他国际发展项目的评估标准及经验，搭建起明善道公益项目评估系统。力求以项目计划书为基础，从项目执行情况及项目效果两个角度对项目进行评价。

- (1) **逻辑框架法：**我们以价值影响链将公益项目分为投入、活动、产出、结果、影响力（inputs, activities, outputs, outcomes, impact）五个阶段。其中投入阶段与项目的财务管理状况相关，活动的产出阶段定义了项目的内容和产出，结果和影响阶段定义了项目的成果和影响力。逻辑框架法评估的简单模型如下：



本次将对项目的以下几个方面进行了解和评价，即：

- 项目产出（Output）：通过项目投入而产生的实质结果与数量（参与人数、活动次数等）
- 项目结果（Outcome）：项目执行而来的实际改变（例如目标群体意识的提升、技能的提高等）。
- 项目影响力（Impact）：项目执行带来的长期社会、经济和环境等方面的影响（由

于项目尚未完成，此方面仅作参考）

评估中使用了CCiA公益项目执行情况量表，主要目的是为了直观、全面、快速的呈现项目执行情况，并用定量方式更直接简便地做项目内部活动间的对比分析，量表分析的打分采用5分值。

CCiA公益项目执行情况量表		
一级指标	二级指标	分值
活动完成度（2.5）	完成60%及其以下的任务	0.5
	完成60-75%的任务	1.0
	完成75-85%的任务	1.5
	完成85-95%的任务	2.0
	完成95%以上	2.5
产出质量（2.5）	产出质量与计划有显著差距	0.5
	产出质量与计划有一定差距	1.0
	产出质量基本达到预期	1.5
	产出质量完全符合预期	2.0
	产出质量超出预期	2.5

（2） 经合组织OECD发展援助委员会（DAC）对发展项目的评估原则，从以下几个维度考察项目情况<sup>2</sup>：

<b>Relevance</b> 合理性	考察援助活动是否适合目标群体、受益人及资助者的需求及优先级
<b>Effectiveness</b> 有效性	考察项目是否实现了目标
<b>Efficiency</b> 效率	对投入和产出进行衡量，考察项目是否以较为经济的手段实现目标
<b>Impact</b> 影响力	对当地社会、经济、环境及其他方面的影响，包括直接影响和间接影响、积极和消极影响

<sup>2</sup> 参考经合组织（OECD）发展援助委员会（DAC）发展项目评估原则。

<b>Sustainability</b> 可持续性	资助结束后项目是否能继续开展
-------------------------------	----------------

其中，作为逻辑框架法的补充，将采用CCiA公益项目效果量表，目的是较为直观地对项目效果及价值进行评价。

CCiA公益项目效果量表							
题号	指标	非常好	较好	一般	较差	很差	未实现
1	合理性	5	4	3	2	1	0
2	有效性	5	4	3	2	1	0
3	效率	5	4	3	2	1	0
4	影响力	5	4	3	2	1	0
5	可持续性	5	4	3	2	1	0
分数加总平均：							

两个量表综合使用，分别评价项目的产出情况及对效果进行综合分析。

### 2.1.2. 评估工具及使用

- (1) 评估的工具：文件审阅、项目利益相关方访谈（执行方、合作方、受益方）、实地考察和对标分析
- (2) 评估的属性：定性分析为主，定量分析为辅。

CCiA的工作：

工具	CCiA的工作
文件审阅	项目中期报告等
利益相关方访谈	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 受益方访谈：当地村民 9人</li> <li>• 合作方访谈：珠穆朗玛峰国家级自然保护区1人，富群环境研究院1人</li> <li>• 执行方访谈：项目团队工作人员 2人</li> </ul>
实地考察	选取了“潘得巴”项目的三大类型——防洪坝工程、羊圈改造、围栏建设，分别到定日县的朗嘎村、恩巴村和聂拉木县的达曲村进行了实地考察和深入访谈
对标分析	参考对标案例1个，为小母牛

专家邀请	本项目邀请国际小母牛组织中国项目主任陈太勇共同实地考察项目并做访谈。陈老师有着长期、丰富的社区发展及资源管理经验，同时小母牛在藏区也开展过社区发展项目，因此对于潘得巴项目提出了非常有价值的建议。
------	---

## 2.2 局限性

- (1) 受益方访谈对象的代表性有限，并且可以看到项目受益人对于罗布有一种崇拜和感激之心，所讲述的意见可能不够客观。另外语言也有一定障碍，本次我们从拉萨雇佣一名藏族翻译，为人民网西藏频道工作人员，但拉萨的藏语与定日村中的藏语在土语用法上有一些差异，因此沟通效果略打折扣。
- (2) 评估量表的局限性。虽然量表的使用可以较为直观了解项目情况，但会有一定程度的主观性，受到评估人经验、访谈样本、可获得资料等因素的影响，所以我们建议在阅读和使用本报告时，仅将量表数据作为定性资料的辅助参考，并且不推荐在各个项目间使用量表数据做简单对比。
- (3) 其他。由于前期联系专家出现一些变故，考察时间安排较晚，行程紧张，加之当地气温已经较低，条件艰苦，虽然团队克服了种种困难，但可能对考察效果有一些影响。

## 3. 项目产出评估

### 3.1 项目产出情况总结

“潘得巴”项目在一年期内按时完成了所有计划，其中包括项目信息收集和社区需求评估工作，以及由此确定并完成的6个子项目（原协议包括中期9个环节、末期5个环节，经过合并同一项目地的环节，最后为6个子项目）：

目标		考察工作及完成度	分值
子项目1	定日县朗嘎村 饮水工程及公	• 由于可行性原因改为适合当地情况的旨在保护农田和沙棘林的防洪坝项目。	2.5



	共卫生及饮水安全讲座	<ul style="list-style-type: none"> <li>建成的防洪坝保护耕地面积<b>342</b>亩，保护沙棘林约<b>1000</b>棵</li> <li>受益群体：惠及<b>31</b>户、<b>183</b>人、<b>2764</b>头牲畜</li> <li>已面向村民举办藏语环境讲座</li> </ul>	
子项目2	定日县楚西村草场围栏建设及生态保护讲座	<ul style="list-style-type: none"> <li>围栏围住大约<b>10</b>公顷湿地，防止牲畜践踏周边农田</li> <li>受益人群：惠及<b>437</b>人，<b>2000</b>头牲畜</li> <li>已面向村民举办藏语环境讲座</li> </ul>	2.5
子项目3	定日县恩巴村羊圈改造、照明及生态保护讲座	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过羊圈改造，保护附近约<b>100</b>公顷湿地，并作为奖励向恩巴村发放太阳能电源照明（村子未通电）</li> <li>受益群体：惠及<b>420</b>人 和<b>8000</b>头牲畜</li> <li>已面向村民举办藏语环境讲座</li> </ul>	2.5
子项目4	定结县荣孔村防护林围栏建设	<ul style="list-style-type: none"> <li>保护<b>15</b>亩左右的幼苗以及成年树木构成的防护林，避免受到野生动物及家畜的践踏与破坏，并提高防护林防风固沙的生态作用</li> <li>受益群体：惠及<b>85</b>个家庭、<b>424</b>人和<b>8210</b>头牲畜</li> </ul>	2.5
子项目5	吉隆县麦玛村和达木村湿地草场围栏建设	<p>根据实际情况，调整为聂拉木县阿桑村和春都村</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>聂拉木县阿桑村农田保护项目目标实现，围栏长度：<b>3000</b>米，受益群体：惠及<b>114</b>户、<b>664</b>人，<b>7478</b>头牲畜</li> <li>聂拉木县春都村农田保护项目目标实现，围栏长度：<b>3000</b>米，受益群体：惠及<b>75</b>户、<b>325</b>人、<b>3450</b>头牲畜</li> </ul>	2.5
子项目6	聂拉木县达曲村生态保护，土地可持续利用知识讲座与宣传	<ul style="list-style-type: none"> <li>达曲村农田草场围栏建设目标实现，完成围栏长度<b>2800</b>米，受益群体：惠及<b>127</b>户、<b>575</b>人，<b>8900</b>头牲畜保护草场及农田免受家畜破坏，提高粮食和桔根草产量，促进农牧业稳定增收，推广草场轮休制，推动牧业可持续发展</li> <li>已面向村民举办藏语环境讲座</li> </ul>	2.5
		平均分	2.5

总体而言，各子项目完成情况良好。其中部分子项目根据实际情况进行了调整。定日县朗嘎村计划实施的饮水工程，由于在实地勘查后发现项目的可行性不高（一是地形地貌非常复杂，挖掘、铺设管道操作困难；二是水源有限，远远满足不了整个村的需求），后来改为了适合当地情况的旨在保护农田和沙棘林的防洪坝项目。据项目执行方介绍，这种由于客观因素造成的项目上的转型和调整，和资方有充分汇报和沟通。另外吉隆县麦玛村和达木村也调整为聂拉木县阿桑村和春都村，项目总体投入和项目地数量不变。财务方面已由联劝基金会进行了票据的审核。

在本次的项目末期评估中，我们选取了“潘得巴”项目的三大类型——防洪坝工程、羊圈改造、围栏建设，分别到定日县的朗嘎村、恩巴村和聂拉木县的达曲村进行了实地考察和深入访谈。从受益方和合作方的反馈来看，项目团队的工作内容和工作成果产出得到了受益群众和合作机构的高度认可和赞许。从三个子项目完成的质量来看：

具体实施内容		产出质量及存在问题	分值
子项目1	定日县朗嘎村防洪坝项目	<ul style="list-style-type: none"> <li>当地防洪坝建成后，尚未发生过洪水，因此无法检验防洪坝质量</li> <li>调查人员及专家经过目测，根据经验，对防洪坝在结实程度上有一些怀疑</li> </ul>	2.0
子项目2	定日县恩巴村羊圈改造、照明工程	<ul style="list-style-type: none"> <li>羊圈改造质量很高，正在使用中，当地村民反馈也非常正面，且此模式在老牛基金会支持的项目中不断复制</li> </ul>	2.5
子项目6	聂拉木县达曲村围栏改造	<ul style="list-style-type: none"> <li>从实地考察中可以看到，用拖拉机等设备修建的围栏质量不错，但建成后缺乏维护，有些地方倒伏了。</li> </ul>	1.8
平均分			2.1
完成度+产出质量			4.6

### 3.2. 项目产出情况分析评述

在项目调查人员走访的三个代表性项目点，可以看到，定日县朗嘎村项目修建了一

条长达267米的防洪坝，不仅可以防止因雨季供水泛滥造成的农田、沙棘林冲毁，增强了村庄抵御自然灾害的能力；而且通过保护沙棘这种极具经济价值的树种还可以有效增加收入。朗嘎村村长索朗介绍说，没有修建防洪坝的时候，09-11年，村子遭遇洪灾，有1000多棵树被水冲走，40亩地被冲毁。在原有饮水工程无法实施的情况下，“潘得巴”协会和村干部、驻村工作组一起讨论本地需求，提出了修建防洪坝的重要性，于是改变原有项目计划而修建防洪堤坝。协会在项目实施过程中，提供一些必要材料如铁丝、网兜等，村民共同收集石头，一起参与修建。不过，考察当年（2012）风调雨顺，防洪坝的质量和防御灾害的能力还有待证明。

定日县恩巴村传统羊圈改造和夜间照明工程的项目完成了对恩巴村附近阿姆、措布以及吉度一共三处的传统草皮羊圈的改造。这三处羊圈都已经通过加固和使用土砖的办法得到了改造，减少了挖掘草皮和湿地土壤制作羊圈而对草场和湿地造成的破坏，从而持续保护了草场、湿地的生态系统，以及水源。同时该项目也充分利用了当地充足阳光的有力条件，通过利用项目捐赠的小型家用太阳能光伏照明系统，改善了恩巴村由于不通电网，夜间照明困难的现实问题，改善了当地群众的生活环境。在访谈中，我们了解到，当地村民从该项目中获得的最大受益是羊圈改造后，传统的易垮塌的羊圈变成了牢固的暖圈，既减少了以往每年都要挖草皮堆圈墙的重复劳动，又增强了冬季羊群的保暖效果、降低了羔羊死亡率；同时，使用土砖为替代材料，很大程度上避免或减少了使用草皮和湿地土壤，从而有效保护了草地和湿地生态系统，一定程度上恢复了草资源的再生能力。恩巴村的阿洛和拉珍夫妻共同参与项目，改善了自家羊圈，而且还乐意帮助村里其他村民。他们说：“以前没这个项目的时候，草皮不能循环利用，每年都要重复劳动，搭起来又垮掉。现在建了这个羊圈，不仅保护了草皮，羊也有了栖身之所。”其他村民也对少挖草皮来做羊圈很有感触，认为这样对当地的草资源和湿地保护有很大帮助。羊圈改造一共在朋曲河沿线的6个村子施行，淡水河谷的项目主要在恩巴村，是一个试点项目、示范项目，被当地村民亲切地称为“民心工程”。该村的项目启动后，老牛基金会提供的资金则更扩大了羊圈改造在该村和其他村的改圈规模。

聂拉木县达曲村的农田草场围栏建设项目通过搭建一条1800米的围绕该村1000多亩农田的围栏，防止了农田被四处游荡觅食的牛、羊和马等家畜践踏和破坏，从而减少给群众带来的损失。同时还可以显著提高粮食产量，保障困难群众的口粮问题，并有效提高作为牲口饲料的青稞秸秆的产量，促进牧业稳定增收。另一方面，该村传统的农田围栏依旧是靠挖掘周边湿地的土块来搭建，而这样做的结果给草场和湿地带来了直接的大面积的破坏。在海拔4300米的地区，一旦草根被破坏，草地就很难恢复。通过铁丝网搭建的农田围栏则杜绝了这种对生态环境破坏极大且不可持续的搭建农田围栏的做法，

给湿地和草地以时间和空间得以缓慢恢复，达到了自然保护的效果，也为生活在该湿地和草地的动物也营造了良好的生存空间。通过访谈，我们了解到围栏建设对增加牧草和粮食产量、保护湿地草场和农田的作用得到村干部和村民的一致认同，当初搭建围栏也是全村人共同参与，用手扶拖拉机拉紧铁丝的方式高质量地完成了围栏建设。聂拉木县达曲村的围栏正好建在农田和湿地草场之间，村长阿旺桑布谈到：“自去年8月份这个项目实施以来，帮助特别大。以前牛羊践踏草皮，形成一种破坏，修建围栏之后有效保护了草场。之前保护农田也是依靠挖掘草皮，垒起来保护庄稼，用最简单的办法，没有这种保护意识。现在围栏围起来，不再挖草皮，不用投入重复劳动，这个时间节约起来，用到其它地方。”专家在深入观察以后也注意到当地草场有鼠害的情况，水土流失也较严重，草地和湿地的保护已经非常迫切，该项目能够给村民增加生态保护的意识就显得尤为重要。

总体而言，项目末期完成度出色，产出质量也比较高。结合项目产出将完成度与产出质量，可以给到4.6分（满分5分）的优秀分数。

## 4. 项目效果分析

### 4.1. 项目效果情况总结

通过对受益方、合作方的访谈及实地考察，我们发现“潘得巴”项目的执行显然是很得力的。从效果来看，项目在几个方面做得较好：

- **项目团队的投入高、执行力强。**

协会的执行会长次仁罗布本人精力充沛，充满激情，号召力强，管理和活动组织能力非常突出。据项目合作方富群环境研究院介绍，他经过专门的NGO专业管理培训，熟悉并应用NGO的参与式工作方式，能充分调动村民和村干部的参与，积极协调各种关系、资源为项目服务。

项目团队分工明确，会长次仁罗布负责总体管理与协调，项目官员刘蓉昆（具有环境、地理方面的专业背景）负责监督项目执行并撰写各类提案、报告、宣传资料，同时也负责项目的财务，另有懂得当地语言的专职人员巴桑负责具体访点和项目地村民沟通。但限于人员的数量和本土语言能力等具体条件，罗布和员工必须相互配合支持。

虽然团队很有活力，但遗憾的是人手缺乏，团队内生力不足，罗布本人得事事过问。但在那样高海拔高寒的地区有这样一个民间组织扎根基层，踏踏实实地为当地村民保护

生态、发展生计和改善生活服务，已属不易。“潘得巴”项目家喻户晓，罗布本人在当地老百姓中也享有很高的威信，恩巴村村民次仁多布杰在接受访谈时说：“平时罗布哥经常过来，他的帮助不仅惠及这个村子，也惠及到别的村子，大家都受到恩惠。”

据了解，除了跟村民的密切沟通，“潘得巴”协会还跟当地政府和项目合作方保持着一定频率的沟通和汇报。目前，无论当地村民还是上级政府都能够比较明确地了解“潘得巴”的项目理念和发展模式，今后还可以在争取政府资源、合作方面进一步探索，加强和政府相关部门的沟通，争取更多的支持和更大的合作网络。

- **项目地群众参与度高。**

群众的参与是“潘得巴”项目的基础，项目所有的活动设计和培训都是基于社区成员共同的需求。自项目实施以来，已经改变了过去“自上而下”的行政命令式的生态保护，逐渐探索并形成一套“自下而上”的保护与发展模式，让当地社区居民成为自然保护的主体。项目认为老百姓有能力有智慧保护自己的资源，提高他们的生计，因此首要的是要听取群众内部意见，鼓励他们，同时满足他们的需求，通过发动村民的实际参与刺激受益群体的积极性和内驱力，以解决各种环境保护和社区发展问题。

据项目执行方介绍，让村民自己有动力解决问题的核心是激励机制。如羊圈改造工程，在彭祖河沿线的6个村子都有开展，一段时间内，协会会召集村长村民到“潘得巴”培训中心开会，评估看看哪个村、哪家的羊圈改造得好，就实行相应的奖励和补贴，由此激发老百姓的积极性，更好地实现项目目标。在实地考察中，我们也看到，村民的参与意识很强，都比较负责任，村民们互帮互助集体修建羊圈，男女都有，有说有笑。项目强调公众参与，在与村民和村干部的交谈中，从我们现场的观察中都能够看到村干部和村民乐观积极的参与景象。

- **项目注重人理念及行为的改变。**

潘得巴项目最初的理念是通过接受过培训的潘得巴回到自己所在村子去带动和影响身边的人，从而达到传授知识、保护环境、促进发展的目的。截止目前，“潘得巴”项目共培养了300多个潘得巴，其中80%都当上了村长、妇女主任、乡卫生员。一方面，借由潘得巴的号召力和动员力，大大提高了协调工作的效率；另一方面，潘得巴带到群众当中的知识、先进理念不同程度地影响了当地群众，改变了村民的认知和行为方式，从根源上提供了解决破坏环境问题的可能性。

从访谈中，我们了解到，保护区的绝大部分村民都能意识到羊圈改造、草场围栏建设和防洪坝等项目与环境保护的关系，虽然他们的行为转变更多是来自实际生计的需求

或生产生活更为便利的自觉，但是这种意识的唤醒和转变已经很值得欣喜。并且受访的部分村民表示他们会向他们身边的人和孩子传授在培训和项目中学习到的知识和理念。执行方的项目成员认为“现在他们说话都和从前不一样了”。

• **项目带来经济效益，改善当地生计。**

综合来看，“潘得巴”项目的效益主要体现在生态保护、环境教育和经济效益三个方面，前两者在项目产出成果中已经得到了较为明显和直接的体现，而由项目实施带来的经济效益也正在逐步扩大影响。在保护区的这些村子中，主要的收入来源为牧业、外出打工和农业，例如羊圈改造大大降低了羊羔的死亡率，直接增加了村民的经济收入；草场围栏建设有效防止了牲畜践踏破坏庄稼，提高了粮食产量，并且通过推广草场轮休制，推动了牧业的可持续发展；部分潘得巴在接受培训后，转变了生计方式（比如厨师培训出师的去开餐馆，参加过英语培训的优秀学员从事了旅游行业），帮助当地村民特别是青年人解决了就业，寻求到更多的谋生方式，减少了对自然资源的依赖。

## 4.2. 项目效果情况分析评述

采用CCiA公益项目效果量表对项目效果打分，如下：

指标	评价	分值
合理性	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目需求真实具体，且与项目地群众进行充分探讨。</li> <li>项目实施方式（羊圈改造、围栏等）部分经过早期专家（富群项目时期专家）的论证，并在当地有成功案例</li> </ul>	4.5
有效性	<ul style="list-style-type: none"> <li>根据3.1，项目完成度较高，质量也比较高，部分需要注意后续的维护方式，以保证长期效果</li> </ul>	4.6
效率	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目采用的方式合理，且投入较小，防洪坝工程、羊圈改造、围栏建设均由当地村民出工出力，不做劳动力方面投入，仅做部分硬件投入。不仅投入少，且调动当地群众积极性，带来项目的拥有感</li> </ul>	4.2
影响	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目带来一定的人才培养及理念改变的影响</li> <li>中短期对环境有一定积极影响，但长期环境影响方面还有待考察。也许在当地同类项目铺开，其环境效果更容易</li> </ul>	4.2

	考察到	
可持续性	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目考察的3个项目点，羊圈改造项目特别受到当地人的支持和肯定，在可持续性方面较有保障；围栏项目在后期维护方面有一些问题，防洪坝部分还未能看到其效果</li> <li>潘得巴项目本身得到了更多的资金和关注（老牛基金会及南都公益基金会等），罗布作为机构负责人在不断成长，团队虽然有一定变动，但也招到了一些替代人选，因此项目及机构在可持续性方面还是比较好的</li> </ul>	4
	平均分	4.3

## 5. 结论及建议

### 5.1. 项目优势

“潘得巴”项目发展到“淡水河谷”中国西部生态保护创新公众参与项目期间，已经积累了较为成熟的项目经验，并且通过子项目的实施奠定了很好的公众基础和有利实施的环境基础。通过评估，该项目已经形成了有效的阶段性成果，获得了各方的普遍性认可，在项目管理和产出质量上都有良好的表现。项目的总体优势体现在：

- 潘得巴是藏区为数不多由藏人发起运作，服务于本地的机构，在西藏如此特殊的地理、文化、环境条件下，是最能够了解当地真实需求的组织；且外界NGO很难进入藏区做项目，潘得巴是少有的非政府途径，有着稀缺资源；以目前机构的治理和能力，可以以较为有效的方式运作项目，并受到当地政府及群众支持；
- 项目部分承接了富群环境研究所在当地的资源，包括培训中心场地（虽然未能得到产权，但有使用权），以及较为先进的理念和技术，比如注重人才培养及理念行为的改变，以及注重生计的改善等，一定程度上让项目少走弯路，更快地以有效的方式运作项目；
- 目前机构获得越来越多的关注，包括老牛基金会及南都公益基金会等，加上早期富群环境研究所，国内外更多的资源注入，也使机构未来发展前景越来越好。

## 5.2. 项目不足与发展建议

本报告在最后一部分尝试给出一些有针对性的建议，希望项目能继续保持自身独特的优势，借助淡水河谷一年资助所带来的发展契机，在未来有更多的思考、成长和进步。

- (1) **积极撬动各方资源参与投入：**“潘得巴”项目利用政府、社区、协会三方合作的模式开展项目，珠峰自然保护区管理局作为协会的挂靠机构，虽然对项目表现出极大的认同和支持，但是资源和配套仍然略显不足，如果想扩大项目规模，需要加强和政府相关部门的沟通，与他们合作，邀请他们实地来看项目，使项目的服务模式能为政府所用，工作方法能影响当地政府和群众。同时，需要尽快找政府领导解决机构办公场所——“潘得巴”培训中心的所有和使用权问题，“安居”方能更好地工作拓展机构服务和活动，更好地发展机构，也能更好的发挥现有宽敞办公场所的作用。另外，建议寻找更多资助机构，募集更多的资源，既满足当地自然生态保护、村民生计发展和生活条件改善，又能增加机构的行政管理费用，确保开展工作所需要的人力和活动开支。
- (2) **集中项目资金，扩大项目效益：**目前的资金使用仍显得较为分散，效益仍是小范围内的，将来应相对集中，产生集中的叠加效应。
- (3) **加强项目管理和后期监督：**在本次考察中，我们发现达曲村的围栏已经有倒伏的情况，已建围栏、防洪坝和羊圈应注意维护，村里应建立维护这些设施的机制，应组织专人定期检查维护。同时，选择的项目地应考虑向离路边更远的偏僻村子，让更需要帮助的村子和村民得到帮助机会，因为靠路边的村子被政府和民间组织支持的机会相对较多。此外，在保护生态、帮助村民的大前提下，应尽可能避免把项目资金投在项目管理人员家乡的村子，否则会影响项目的公平性。
- (4) **扩大团队，提高团队发展的内生力：**项目当前面临的重要挑战是缺乏长期稳定的专业、专职人员，现阶段对于人才的需求甚至大于对于资金的需求。需要增加人手，充实工作团队，以增加机构项目执行力。如何在现有影响之下，提高团队发展的内生力，是项目未来可持续发展和效益提升的重要问题。